



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Recrutamento: E-Recrutamento na *Cross Border Talents*

Hilles Nhakita Castro Cunha

Outubro – 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Recrutamento: E-Recrutamento na *Cross Border Talents*

Hilles Nhakita Castro Cunha

Orientação:

Professor Doutor Rafael Marques
Doutor José Dias

Outubro – 2016

Índice

RESUMO	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUÇÃO	6
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: O RECRUTAMENTO	7
2.1. TIPOS DE RECRUTAMENTO	9
2.2. E-RECRUTAMENTO	11
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	19
3.1. MISSÃO E VISÃO	20
3.2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO	21
3.3. REFLEXÃO SOBRE O CONTRIBUTO DO ESTÁGIO PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	29
4. CONCLUSÃO: LIMITAÇÕES E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	32
5. BIBLIOGRAFIA	35
6. ANEXOS	39
6.1. ANEXO 1– <i>CROSS BORDER TALENTS</i> GROUP	39
6.2. ANEXO 2– ORGANOGRAMA DA CBT GLOBAL	40
6.3. ANEXO 3– VALORES DA CBT	41
6.4. ANEXO 4 – ANÚNCIO DE EMPREGO	42
6.5. ANEXO 5– GUIÃO PARA ENTREVISTA	44

Índice de figuras e tabelas

Quadro 1	9
Quadro 2	100

RESUMO

Com o intuito de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), optei pela realização de um relatório de estágio como Trabalho Final de Mestrado. Tive assim a oportunidade de estagiar na *Cross Border Talents* (CBT), uma empresa de recrutamento, consultadoria e gestão de recursos humanos, na posição de *Global Recruiter*. Considero que a realização deste estágio contribuiu em grande medida para a aquisição e desenvolvimento de competências relacionadas com a GRH, nomeadamente nas áreas de Recrutamento e E-Recrutamento.

No presente relatório, começarei por abordar o tema do recrutamento, os tipos de recrutamento e mais em detalhe o e-recrutamento, onde desempenhei funções. A seguir apresentarei a CBT uma empresa inovadora na área do e-recrutamento, em grande desenvolvimento e expansão da sua atividade internacional, e em seguida descrevo as atividades desenvolvidas por mim durante o período de estágio, nomeadamente na área do e-recrutamento. Termina com uma breve reflexão sobre o contributo deste estágio para a minha vida pessoal e profissional, através das atividades desenvolvidas, articulando com o enquadramento teórico.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Tipos de Recrutamento e E-Recrutamento.

ABSTRACT

With the purpose of applying the knowledge acquired during my Master's degree in Human Resource Management (HRM), I chose to do an internship report for the final assignment on my Master's Degree. I had the opportunity to do the internship as a *Global Recruiter* at *Cross Border Talents* (CBT), a recruitment, consulting and Human Resource Management Company. I believe that this internship has largely contributed to the acquisition and development of skills related to HRM, particularly in the areas of Recruitment and E-Recruitment.

In this report I will first address the Recruitment issue, the different types of recruitment and particularly the e-recruitment, where I worked. Next I will introduce CBT, an innovative company in the e-recruitment area, experiencing a high degree of development and significant growth of its international activity, and then describe the activities I had the chance to perform during the internship period, mainly in the e-recruitment area. The report ends with a brief reflection of the contribution of this internship has had on my personal and professional life through the activities developed, articulating those with the theoretical framework acquired on the Master's Degree.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment, Types of Recruitment and E-Recruitment.

1. INTRODUÇÃO

O relatório aqui apresentado insere-se no âmbito da cadeira curricular de estágio e tem como objetivo cruzar os conhecimentos adquiridos no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e aplica-los dentro de uma organização. O estágio teve a duração de três meses e contou com a orientação do Professor Doutor Rafael Marques, por parte do ISEG, e pelo Doutor José Dias por parte da CBT. Uma nota de agradecimento particular à Doutora Carla Silvestre que também desempenhou um papel fundamental durante o período de estágio como minha orientadora.

A minha opção pela realização de um estágio teve a ver com a convicção de que é a melhor forma para conhecer de perto a atividade profissional de GRH, enquanto temos a oportunidade de desenvolver e aplicar as competências adquiridas durante o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH); competências e experiência estas que serão úteis na fase de entrada no mercado de trabalho.

O presente relatório resulta do estágio e começa por explorar a temática do recrutamento em geral, desenvolvendo depois os tipos de recrutamento mais comuns que o mercado hoje aplica e detalha finalmente um tipo de recrutamento específico, o e-recrutamento, onde tive oportunidade de desempenhar funções durante o estágio na CBT. A CBT é uma empresa jovem, com apenas três anos de existência e que tem desenvolvido métodos de pesquisa e contato com talentos internacionais, com o objetivo de os recrutar para projetos noutros países.

O sucesso desta empresa é a confirmação de que, tanto o e-recrutamento como o recrutamento transnacional num mundo globalizado como o nosso, são áreas que as organizações podem e devem desenvolver para otimizar custos, captar novos talentos e

internacionalizar-se num mercado cada vez mais global. Neste sentido, o e-recrutamento traz um novo desenho à gestão de recursos humanos e ao processo de recrutamento tradicional. Pela sua natureza, liberta tanto o recrutador como o candidato das limitações de espaço físico, fronteiras e até idioma, permitindo agilizar a pesquisa, análise e contacto com possíveis candidatos. Desta forma, o universo de potenciais candidatos alarga-se exponencialmente, amplificando a rede de contactos e reduzindo substancialmente os custos, otimizando os esforços de recrutamento com menores custos para a empresa e para os seus clientes.

Neste relatório serão descritas as atividades desenvolvidas durante o estágio, desde a integração e formação inicial, até às atividades desenvolvidas na área do e-recrutamento, onde – naturalmente – a minha atividade durante o período de estágio acabou por se centrar.

O presente relatório termina com uma reflexão sobre o contributo do estágio para a minha vida pessoal e profissional, articulando as atividades desenvolvidas e experiência adquirida com o enquadramento teórico adquirido ao longo da realização do Mestrado em GRH.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: O RECRUTAMENTO

Neste capítulo irei abordar a importância do recrutamento e as consequências que este tem nas organizações. Irei abordar os vários tipos de recrutamento e, com maior detalhe, o e-recrutamento que é o principal tipo de recrutamento na CBT (*Cross Border Talents*).

O recrutamento pode ser definido como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de

candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor e Collins; 2000, p. 306 – citado por Gomes *et al.*; 2008, p. 194).

O processo de recrutamento é o mais moroso e delicado dentro de uma organização, isto porque o sucesso da organização será consequência de um recrutamento que visa a conquista, motivação e retenção destes mesmos talentos (Holm, 2012; Gomes *et al.* 2008).

O capital humano de uma organização é imprescindível para o seu sucesso. Daí a importância do desenvolvimento de políticas corretas de Gestão de Recursos Humanos numa organização, uma vez que a principal preocupação desta área é precisamente atrair e manter os melhores talentos; “estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização e adotar sistemas de recompensas associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo” (Sousa, *et al.*, 2006:9).

Isto porque, e segundo Gomes *et al.* (2008:183), “a qualidade do recrutamento influencia a qualidade das pessoas que a empresa consegue atrair, para eventual posterior seleção” É preciso, por isso, saber o que se pretende de um futuro colaborador, a fim de este não gerar instabilidade no interior grupo existente dentro da organização. Isso faz-se através da criação de um “perfil tipo” para que quando o candidato for integrado na cultura da organização haja estabilidade e o processo de recrutamento seja bem-sucedido (Melanthiou *et al.*, 2015; Machado e Portugal, 2013).

Segundo Barney e Wright (Citados por Gomes *et al.*, 2008:187), para o recrutamento ser eficaz deve assentar em cinco aspetos: “valor, inimitabilidade, raridade, insubstituibilidade e organização”. Ao basear as suas estratégias de recrutamento nestes aspetos, a empresa irá conseguir vantagens competitivas ao atrair, por um lado, recursos

humanos que sejam raros, inimitáveis e insubstituíveis e por outro lado ao conseguir que estes sejam integrados com sucesso dentro da organização.

2.1. TIPOS DE RECRUTAMENTO

Normalmente encontramos dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. “O recrutamento pode ser tanto de candidatos internos como externos à organização” (D'Ávila *et al.*, 2010); ou pode ser feito de ambas as formas: recorrer a candidatos internos e externos (recrutamento misto). De acordo com alguns autores podemos apontar algumas vantagens e desvantagens:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Quadro 1

Vantagem	Desvantagem
<ul style="list-style-type: none">• Aproveita melhor o potencial humano da organização.• Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários na organização.• Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.• Maior motivação para o pessoal.• É mais rápido e económico.	<ul style="list-style-type: none">• Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.• Pode conduzir ao “Princípio da Incompetência”, de Peter.• Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguirem o desenvolvimento de carreiras.• Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas.• Mantém e Conserva a Cultura organizacional existente.

Fontes: Adaptação de Chiavenato, 1992 e Sousa *et al.*, 2006.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Quadro 2

Vantagem	Desvantagem
<ul style="list-style-type: none"> • Introduz “sangue novo” na organização: talentos, habilidades e expectativas. • Promove criatividade e inovação com ideias vindas de fora. • Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. • Aproveita investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos. • Renova e enriquece as pessoas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização. • Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos. • É um processo demorado e lento. • Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários. • Pode afetar a política salarial da empresa.

Fontes: Adaptação de Chiavenato, 1992 e Sousa *et al.*, 2006.

Recorremos ao recrutamento interno através das transferências (privilegia a mobilidade horizontal), da reconversão (capacita os colaboradores em uma nova função) e da promoção dos colaboradores, estando esta relacionada com as práticas de “avaliação de desempenho” e “desenvolvimento de carreiras” (Sousa *et al.*, 2006).

Quanto ao recrutamento externo, as fontes de recrutamento utilizadas são: o recrutamento académico; centros de emprego; empresas especializadas; *head-hunting*; anúncios; candidaturas espontâneas; meios informais e por fim o recrutamento ou e-recrutamento – que irei aprofundar no próximo ponto.

Já o recrutamento misto utiliza tanto as fontes de recrutamento internas quanto externas e este é o mais adequado num processo de seleção, pois quando se esgotarem as fontes internas podemos recorrer às fontes externas evitando assim um sentimento de injustiça por parte dos colaboradores (Machado, *et al.*, 2014).

2.2. E-RECRUTAMENTO

A partir de meados dos anos de 1990, o recrutamento *online* ficou mais conhecido, devido ao desenvolvimento tecnológico como também aos benefícios (mais rápido, menos custos) que este tipo de recrutamento acarreta (Teoh *et al.*, 2013; Brahmana e Brahmana, 2013).

O recrutamento *online* ou e-recrutamento é o processo de atração de candidatos pela internet (Melanthiou *et al.*, 2015; Holm, 2012). Hoje em dia é muito comum as pessoas procurarem trabalho num anúncio na internet. Para Schreyer e McCarter (1998; citados em Teoh *et al.*, 2013:124), “o processo de e-recrutamento inclui a colocação de anúncios de emprego, receção de currículos e a construção de uma base de dados de recursos humanos”, que é feita tanto pelos responsáveis de recrutamento quanto pelos candidatos que estão à procura de trabalho.

Os *sites* de recrutamento também fornecem a capacidade e oportunidade dos potenciais candidatos conhecerem melhor a organização (cultura organizacional) e obterem maior informação acerca dos diferentes tipos de ofertas de trabalho que esta apresenta; podem também determinar se os seus valores e objetivos se encaixam com o da organização (Baum e Kabst, 2014; Florea e Badea, 2013). Ao conhecer a cultura organizacional da empresa, os seus valores e objetivos, o colaborador poderá usufruir de uma integração mais facilitada dentro da empresa, pois as suas expectativas serão adequadas à realidade da organização.

No entanto devemos ter algum cuidado com este tipo de recrutamento. A informação que passamos deve ser transmitida de forma clara e perceptível, para não haver enganos ou mal-entendido por parte dos candidatos. Segundo Baum e Kabst (2014) devemos ter em atenção a riqueza da mensagem transmitida por este meio de recrutamento, e por esta se entende: a possibilidade de fornecer *feedback* imediato do destinatário para o remetente; a diversidade de escrita e linguagem falada e, por fim, a possibilidade de comunicar informações personalizadas. Assim, torna-se mais fácil e rápida a transmissão de informação ambígua e mais complexa, se seguirmos os passos acima descritos. Pois quando partilhamos informações na internet, estas devem ser o mais claras e objetivas e temos de dar uma atenção especial aos candidatos que submetem as suas candidaturas por meio da internet – dando uma resposta o mais breve possível, para que estes não desistam da candidatura e a empresa não perca um potencial candidato.

De acordo com D'Ávila *et al.* (2010) “as empresas bem sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidade, perspetiva e experiências suficientes para conduzir um negócio global”. Portanto, numa era de informação em que as redes sociais (*network*) são importantes tanto para os candidatos quanto para os recrutadores, temos que estar atentos a estas a fim de atrair e selecionar bons candidatos para otimizarmos os recursos e conduzirmos um “negócio global”; ou seja, um negócio que esteja adaptado à realidade de um mundo globalizado e moderno.

O e-recrutamento também é “caracterizado como um processo contínuo, em que algumas atividades de recrutamento podem ser realizadas simultaneamente” ao contrário do recrutamento tradicional que é feito de forma sequencial (Floreia e Badea, 2013). Portanto, o processo de e-recrutamento consiste na realização de várias atividades: como a atração de candidatos através de anúncios *online* e a apresentação da organização; a realização da triagem e acompanhamento dos candidatos e a seleção ou rejeição dos candidatos (Floreia

e Badea, 2013). Desta forma não existe uma sequência da maneira com o recrutamento é realizado; ao contrário do recrutamento tradicional. O recrutamento pela internet permite assim a realização de várias atividades ao mesmo tempo sem uma sequência pré-definida.

O recrutamento pela internet fornece muitos benefícios para os recrutadores e para as pessoas que estão a procura de trabalho. Para os recrutadores, a internet permite que as empresas melhorem o seu crescimento e aumenta a sua capacidade de atrair pessoas mais qualificadas (com o conhecimento, atitude, habilidade e aptidões necessários); atraindo uma enorme quantidade de recursos humanos a qualquer momento (Teoh *et al.*, 2013).

Parry e Tyson (2008), no seu estudo sobre o uso e sucesso dos métodos de recrutamento *online* no Reino Unido, afirmam que algumas das principais vantagens do recrutamento *online* são: a relação custo-eficácia; o acesso a mais pessoas (permite alcançar um grande número de candidatos qualificados a nível global); a facilidade na sua utilização; a capacidade para atingir as pessoas certas com formação técnica e informática (Florea e Badea, 2013; Teoh *et al.*, 2013) e a rapidez com que o processo de recrutamento é realizado, o que beneficia tanto a organização quanto os candidatos e possibilita que a organização avalie e alinhe a sua estratégia de recrutamento com a estratégia empresarial (Florea e Badea, 2013). Este tipo de recrutamento permite atingir não só candidatos que estejam a procura de trabalho, mas também pessoas que estejam empregadas e encontram uma nova oferta de trabalho que lhes agrada (Florea e Badea, 2013).

Algumas desvantagens também são apontadas por alguns autores (Florea e Badea, 2013) para este tipo de recrutamento. Substituir o recrutamento tradicional pelos sistemas informáticos, pode fazer com que este processo de recrutamento seja visto de forma impessoal e inflexível e ter um impacto negativo “sobre as taxas de atração e retenção” dos candidatos. Além disso, pode ser percecionado como um tipo de recrutamento que invade a privacidade pessoal dos candidatos.

As maiores desvantagens (Cushway B., 2012; Florea e Badea, 2013; Parry e Tyson, 2008) que o e-recrutamento apresenta são: 1) as desigualdades de acesso – nem todas as pessoas estão familiarizadas com a internet ou têm acesso à mesma e algumas não utilizam este meio por questões de segurança; 2) a facilidade de candidatura à oferta de trabalho faz com que haja muitas candidaturas inadequadas (que não correspondem ao perfil desejado e com currículo com informações erradas); 3) é limitativo no sentido de que há pessoas que não conseguem fazer uso pleno de tecnologias (pessoas com necessidades especiais); 4) se não for cuidadosamente desenhado o processo de candidatura pode desencorajar os candidatos e dar uma má imagem da organização; 5) alguns testes de seleção podem ser percebidos como discriminatórios e por fim 6) o processo pode ser visto como impessoal e eliminar alguns candidatos.

Para Williamson *et al.* (2010) o web-recrutamento é realizado com o objetivo de atrair o maior número de candidatos para a organização, utilizando menos recursos. Estes autores acentuam a importância da imagem – um bom lugar para se trabalhar – que a empresa passa para os candidatos. Uma boa imagem irá atrair mais pessoas qualificadas o que aumentará as possibilidades de se contratar os melhores empregados.

Os *sites* de recrutamento oferecem informações mais variadas, uma interação ativa e dinâmica, o que é bem distinto do recrutamento tradicional (anúncios em jornais). A atração dos candidatos através dos *sites* de recrutamento ocorre através de três componentes: a) objetivos do trabalho e da organização; b) a imagem que a organização passa (percepções e perfil do candidato) e por fim c) as características estéticas que influenciam a maneira como o candidato interage com o *site* (Allen *et al.*, 2013). Isso são características importantes para facilitar o uso dos *sites* de recrutamento e chamar a atenção dos candidatos mais qualificados, ou seja, os que têm melhor perfil para se enquadrarem dentro da organização.

Lievens *et al.* (2002; citado em Parry e Tyson, 2008:258) afirmam que a ênfase que antes estava na seleção de pessoas passou a estar na atração dos melhores talentos para integrarem na empresa. Sendo que o recrutamento *online* cresceu rapidamente nos últimos 10 anos (Parry e Tyson, 2008); e este meio é utilizado tanto pelos recrutadores quanto pelos candidatos (*job seekers*) não só do Reino Unido como no resto do mundo.

Parry e Tyson (2008), concluíram no seu estudo que ao contrário do que se afirmava, qualquer organização pode utilizar o recrutamento *online* com sucesso – seja ela grande ou pequena, com boa ou má reputação – desde que a empresa adote uma estratégia adequada para sua utilização e implementação.

Outro meio de divulgação para as empresas, são as redes sociais (Poba-Nzaou *et al.*, 2016; Brown e Vaughn, 2011), que estão cada vez mais a serem reconhecidas e utilizadas pelos profissionais de recursos humanos para desenvolverem as suas atividades, principalmente no recrutamento e seleção. Sabe-se que cerca de 57% das organizações estão a utilizar o LinkedIn, 30% utilizam *sites* de redes sociais ou associação profissional e 19% estão usando o Facebook (Poba-Nzaou *et al.*, 2016).

Para autores como Poba-Nzaou *et al.*, (2016), Melanthiou *et al.*, (2015), Caers e Castelyns (2010) e Parry e Tyson (2008), as redes sociais e plataformas de emprego são essenciais e cada vez mais utilizadas entre os candidatos como também pelas empresas para a procura e divulgação de vagas de emprego.

As redes sociais permitem aos indivíduos (Brown e Vaughn, 2011) criarem um perfil onde poderá interagir de forma pública ou semiprivada, possibilitando conexões com outras pessoas que estão inseridas no sistema. Um perfil típico (Brown e Vaughn, 2011), pode conter fotos, imagens, vídeos e alguma informação sobre a pessoa, e esta informação poderá ser apenas visualizada pelos amigos, colegas ou família – muita informação não

consegue ser visualizada pelo público em geral – isso vai depender da política de privacidade que o indivíduo optará.

Hoje em dia, as empresas estão a criar as suas próprias páginas de Facebook, Twitter e LinkedIn a fim de serem reconhecidas e atraírem o maior número possível de pessoas. Este reconhecimento é um elemento do sucesso de uma empresa e beneficia esta para um recrutamento estratégico; pois as pessoas tendem a candidatar-se, primeiramente, para as empresas que elas reconhecem como sendo boas para se trabalhar (Melanthiou *et al.*, 2015).

Sendo assim, as redes sociais tornaram-se importantes fontes de recrutamento (El Ouiridi *et al.*, 2016; Brown e Vaughn, 2011; Roulin, 2014), pois as empresas começaram a perceber o aumento de pessoas que recorriam a estes meios, e não às fontes tradicionais para a procura de emprego – tornando-os uma importante fonte de procura e recrutamento de candidatos jovens e mais qualificados.

As organizações procuram seguir as tendências e os avanços tecnológicos (Davison *et al.*, 2012), começaram por isso a criar a sua própria página no Facebook e LinkedIn (uma forma de gerar mais proximidade e atrair mais candidatos); sendo que estas duas redes sociais são utilizadas por milhões e milhões de pessoas e na sua maioria entre a idade dos 25 e 35 anos. No entanto o LinkedIn é a rede social mais utilizada com o objetivo de e-recrutamento (Melanthiou *et al.*, 2015; Caers e Castelyns, 2010).

No seu estudo sobre o uso do Facebook e LinkedIn na Bélgica, Caers e Castelyns (2010) concluíram que ambas as redes sociais são utilizadas tanto pelas pequenas e médias empresas quanto pelas grandes organizações durante o processo de recrutamento e seleção. No entanto o LinkedIn é considerado mais profissional, é utilizado mais

frequentemente na fase do recrutamento e o Facebook é utilizado mais para comunicar vagas de emprego.

Em relação à seleção, tanto o Facebook quanto o LinkedIn são usados por muitos entrevistadores para obter mais informação (El Ouiridi *et al.*, 2016; Roulin, 2014; Brown e Vaughn, 2011; Caers e Castelyns, 2010) sobre o candidato aquando da entrevista de seleção e também para decidir sobre o convite para uma primeira entrevista de seleção. Muitos recrutadores identificam as redes sociais (El Ouiridi *et al.*, 2016), como sendo importantes fontes de informação sobre os candidatos, pois através delas conseguem obter mais transparência, mais informação e menos esforço e tempo despendidos. Por outro lado é colocada em causa, por parte dos candidatos, a discriminação que pode haver quando a empresa seleciona o candidato com base no que partilha nas redes sociais – isso leva a refletir sobre se este tipo de comportamento é ético (El Ouiridi *et al.*, 2016). Este é, aliás, um tema bastante pertinente para os recrutadores, que faz com que os gestores e recrutadores tenham em atenção a legalidade do que estão a fazer nas redes sociais (El Ouiridi *et al.*, 2016; Davison *et al.*, 2012; Brown e Vaughn, 2011).

As redes sociais funcionam como uma forma das pessoas interagirem, comunicarem entre si e partilhar informação (Melanthiou *et al.*, 2015; Bohnert e Ross, 2010), sendo importante não só para as empresas como também para quem está a procura de emprego (El Ouiridi *et al.*, 2016; Benton *et al.*, 2015). No entanto é necessário ter alguns cuidados quanto ao que é partilhado nas redes sociais, pois os recrutadores estão atentos a comportamentos de riscos (álcool, drogas, etc..) e utilizam estes meios para fazer uma triagem (Melanthiou *et al.*, 2015; Roulin, 2014; Bohnert e Ross, 2010) dos candidatos. Algumas pesquisas sugerem que também é importante a análise (Bohnert e Ross, 2010) do currículo do candidato para que se verifique as experiências de trabalho, a educação e

as atividades extracurriculares; como também as habilidades e suas competências, pois são fatores relevantes para o sucesso do candidato na empresa.

Para Cappeli (2001; citado por Holm, 2012: 245), o recrutamento pela internet é dividido em três etapas: 1) atração – esta etapa envolve o *design* adequado de páginas web para a promoção e acompanhamento de potenciais candidatos pela internet e nos bancos de dados *online*; 2) triagem – por meio de testes *online* – e por fim 3) contacto – realizando o devido acompanhamento com o candidato.

No seu estudo sobre o impacto do e-recrutamento no recrutamento tradicional, Holm (2012) chegou a conclusão de que as tarefas realizadas como: a comunicação com os candidatos, às novas candidaturas e a atração dos candidatos eram realizadas simultaneamente. Sugerindo uma importante mudança no desenho do processo de recrutamento e alterando o processo de GRH, gerando assim maior rapidez e benefícios para a empresa e para os seus clientes. Para Brown e Vaughn (2011) esta mudança no desenho da GRH era inevitável, pois o uso das redes sociais vem alterar a forma de atrair, contratar, formar e promover os recursos humanos.

Para concluir, podemos referir que os avanços tecnológicos trouxeram várias alterações ao método de recrutamento. Ao passar para um recrutamento *online* podemos trazer vários benefícios para a organização e também para os seus clientes, sendo que a imagem da empresa tem que ser preservada e construída de forma a atrair os melhores candidatos, e isso faz-se não só através de estratégias de recrutamento pelos *sites* da organização como também através das redes sociais. Para isso, a estratégia da empresa deve ser construída para que haja uma maior divulgação da organização, da sua cultura, valores e ofertas de trabalho; de modo a que a organização possa ser vista como um bom sítio para se trabalhar atraindo assim os melhores profissionais.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A *Cross Border Talents* é uma organização multinacional especializada em recrutamento internacional presente no mercado a nível global desde 2013, em vários pontos do globo, tais como: Europa, América, África e Ásia.

Atualmente conta com sedes em Frankfurt, Londres, São Paulo e Lisboa. Esta organização atua em quatro setores, recrutando nas seguintes áreas: Engenharia, *Health Care*, *IT* (Tecnologias de Informação) e *Contact Center*.

Em Portugal está presente desde 2013, e tem como objetivo “inovar a forma de recrutar, ou seja, conseguir recrutar qualquer pessoa em qualquer ponto do Globo para trabalhar em qualquer país”.

A nível global a empresa conta atualmente com cerca de 12 colaboradores fixos nos diferentes escritórios e com um enorme universo de recrutadores *freelancers* externos associados à CB Talents espalhados por todo o mundo. A empresa encontra-se em rápido crescimento, tendo sido contemplada no passado ano com uma das *SME Champions* pelo projecto Europa Horizonte 2020, pelo que a CBT está comprometida com os objetivos e metas estabelecidos para a Europa até 2020, especificamente quanto ao emprego (empregar 75% da população entre os 20 e 64 anos antes de 2020).

Através da sua rede global de parceiros espalhados pelos cinco continentes – facilita a mobilidade de talentos, permitindo um recrutamento curto e simples. Deste modo, é possível economizar os custos relacionados com o recrutamento, ajudando também os talentos a impulsionarem as suas carreiras profissionais, o que origina uma maior produtividade aos clientes da *Cross Border Talents*.

A CBT está atenta às necessidades dos seus clientes e desenvolve soluções para o seu recrutamento. Por isso apresenta três soluções para contribuir para resolver o problema de escassez de competências que são:

- ***Global Recruitment Partners Network:***

Os parceiros de recrutamento estão espalhados em 50 países e a procura de candidatos que estejam habilitados e se enquadrem nas descrições de trabalho que os clientes precisam.

- ***CB Talents Academy:***

A CBT ajuda centenas de candidatos a adquirir conhecimento, capacidade e autoconfiança para serem bem-sucedidos; enquanto melhoram as suas perspetivas de carreira e dão resposta à procura global de profissionais capazes de desenhar, construir e gerir redes de computadores.

- ***CBT IT Nearshore Outsourcing Solutions:***

A CBT tem parceiros especialistas que oferecem um nível de serviço altamente competitivo, com modelos de negócios adaptáveis, rigorosos e com parcerias privilegiadas.

3.1. MISSÃO E VISÃO

A CB Talents opera em várias linhas de negócios com o objetivo de seguir a estratégia internacional e apresentar soluções globais aos clientes na área de Recursos Humanos. O mais importante para a organização é satisfazer os pedidos dos clientes, bem como recrutar e formar bons profissionais nas diversas áreas.

A sua missão é contribuir para solucionar o desafio de escassez de competências, facilitando a transição de empregos.

A sua visão é ser reconhecida como uma empresa de referência nas áreas de Recrutamento e Seleção, Formação e Consultoria, procurando sempre inovar para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

3.2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

Ao longo do meu período de estágio, que teve duração de três meses, tive a oportunidade de realizar tarefas relacionadas com o recrutamento, mais especificamente o e-recrutamento para *contact center* (*BPO – Business Process Outsourcing*). E trabalhar como *Global Recruiter* para fornecer candidatos viáveis para os vários clientes a nível nacional e internacional da CB Talents.

À chegada à empresa foi realizada uma formação, onde a estagiária integrou um grupo com mais quatro elementos, sendo o acompanhamento feito pelo *Team Leader* da Equipa da Grécia (os colaboradores eram divididos consoante os clientes: Equipa da Grécia, Equipa de Lisboa, Equipa da Dinamarca, etc..). Apesar do *Team Leader* da equipa da Grécia ter acompanhado mais os estagiários durante a formação, também houve a participação dos *Team Leaders* da equipa de Lisboa e da Dinamarca. O objetivo da formação era integrar os novos estagiários, apresentando a empresa e os objetivos desta para o nosso estágio, como também o cadastro e a abertura de uma conta nas plataformas de recrutamento e redes sociais: Indeed, LinkedIn e Eures; e a criação de um e-mail da empresa para o contato com os candidatos.

Os *Team Leaders* transmitiram diferentes perspetivas de recrutamento *online* e deram a conhecer como cada um atuava, de forma a ter sucesso no seu recrutamento. Ao longo da

formação e estágio foi ensinado como bem contatar e selecionar os candidatos que seriam contactados e por fim como proceder à entrevista – fazendo de seguida o devido acompanhamento, de modo a que o candidato não desistisse por falta de atenção da nossa parte.

Ficou claro até que ponto o recrutamento é um processo de grande responsabilidade, com elevada importância para a organização e que, quando bem executado, garante a atração de bons candidatos e o potencial da organização. Para isso, também é importante que os objetivos da organização estejam alinhados com as estratégias dos recursos humanos (Holm, 2012; Gomes *et al.* 2008; Sousa, *et al.*, 2006). Esses objetivos devem ser partilhados na fase da formação e integração na empresa, como foi feito pela CBT.

De seguida, a empresa partilhou connosco uma pasta no Google Drive, de forma a possibilitar o acesso às ofertas de trabalho ativas e ao perfil dos candidatos que os clientes desejavam. Sempre que era feita uma atualização no perfil do candidato ou da oferta essa pasta (Google Drive) era atualizada. Havia também uma base de dados com os nomes dos candidatos, já contactados, para não nos repetirmos na procura de novos candidatos. Trata-se de um procedimento muito importante para não submetermos o mesmo candidato ao cliente e não oferecermos sempre a mesma pessoa nas ofertas de trabalho disponíveis.

As principais atividades que desenvolvi durante o estágio foram: a) Pesquisa de candidatos e anúncio de emprego através das redes sociais e plataformas de emprego; b) Envio de proposta de trabalho para os perfis selecionados; c) Agendamento das entrevistas com candidatos interessados; d) Entrevistas com possíveis candidatos; e) Submissão de CV's para a base de dados da CBT; f) Submissão de candidatos aos clientes e g) Acompanhamento do candidato durante o processo.

Quanto à **pesquisa de candidatos e anúncio de emprego através das redes sociais e plataformas de emprego** é de assinalar que todos os dias fazia a pesquisa de candidatos, através de plataformas de emprego e redes sociais: Indeed, Eures e LinkedIn. Ao longo do estágio, a plataforma de emprego por mim mais utilizada foi o Indeed, uma vez que oferecia maior variedade de currícula, permitindo pesquisas em vários países, tais como: França, Bélgica, Itália, Espanha, Dinamarca, etc. E isso era feito consoante o perfil do candidato que estava a procura, ou seja, se queria um candidato que falasse inglês e espanhol, procurava esse candidato em Espanha. Essa base de dados é muito versátil e de fácil acesso e contém milhares de currícula disponíveis para serem contactados.

No Indeed também era permitido o anúncio a vagas de emprego, no entanto para ter maior visibilidade tinha que se pagar, por isso, apostava mais na procura de CV's para o envio da oferta de trabalho (Anexo 4). O Learn4Good é uma plataforma que permite a publicação de anúncios de trabalho e tem um retorno maior nas visualizações da oferta de trabalho, e nas várias submissões de CV's pelos candidatos para estas mesmas ofertas. No Eures, uma plataforma europeia voltada para pessoas que queiram mudar de país, podíamos contactar as pessoas e visualizar os CV's, mas não era permitido publicar vagas de emprego de forma gratuita.

Em relação à rede social LinkedIn, procuravam-se aí candidatos com línguas mais diferenciadas (por exemplo: turco, árabe, alemão, holandês). Em primeiro lugar, criava uma rede de conexões para tentar encontrar os candidatos com o perfil que correspondesse às exigências do cliente; depois contactava o candidato por mensagem privada e, se e quando este mostrasse algum tipo de interesse, eu enviava a proposta de trabalho. Também era feito a partilha de informação sobre a CBT e anúncios de vaga na rede do LinkedIn. Quanto ao Facebook, era uma plataforma mais utilizada, por mim, para

divulgação da empresa e das vagas de trabalho a nível nacional – com publicações de vagas em fóruns de emprego como o “Emprego Lisboa”.

Quando enviava uma **proposta de trabalho para os perfis selecionados**, analisava em média mais de 500 currículos por semana e enviava propostas de trabalho para 100 a 200 candidatos, durante o mesmo período. Procurava selecionar os currículos de indivíduos que oferecessem a maior probabilidade de aceitar a oferta de trabalho (pois esta oferta exigia ao candidato a deslocação para outro país) e se encaixassem no perfil pretendido pelo cliente. Na minha pesquisa pelos candidatos fazia a busca, por exemplo, por “*english and spanish*” ou “*internship*”, assim apareciam CV’s com as características de candidatos que eu procurava e que sabia que eram os que tinham maior probabilidade de aceitar a oferta de trabalho.

Os CV’s que selecionava correspondiam às seguintes características: falar inglês (mínimo B2 + língua materna ou fluência em francês, espanhol, italiano, holandês, de acordo com o perfil pretendido); ser jovem (entre os 18 e os 30 anos), característica presumivelmente associada a uma maior disponibilidade em se deslocar para outros países. No entanto, e de acordo com o CV, eu também enviava a proposta de trabalho para pessoas acima dos 40 anos, com experiência em *call center* ou que estivessem desempregadas. Nalguns casos, realizei entrevistas e submeti aos clientes, com sucesso, algumas candidaturas com este perfil.

Geralmente, os perfis selecionados e que achava que tinha maior probabilidade de aceitarem a oferta de trabalho, eram os de candidatos que afirmavam estarem à procura de novas oportunidades, de um estágio, e que demonstravam disponibilidade para mudarem de país. Eu selecionava o perfil e enviava a proposta de trabalho completa – com a informação sobre as funções a desempenhar, o salário, a duração do contrato e os benefícios, etc.. (Anexo 4). Se recorresse ao Indeed enviava, desde logo, toda a proposta;

se utilizasse o LinkedIn ou o Eures, teria em primeiro lugar que demonstrar interesse pelo perfil da pessoa, esperando que ela me enviasse uma resposta positiva, provando vontade de aceitar a oferta de trabalho. Por último, enviava por e-mail, ou mensagem, a oferta de trabalho completa.

Depois de o candidato demonstrar interesse pela oferta de trabalho, procedia ao **agendamento das entrevistas**. Estas eram realizadas no dia a seguir ou, no máximo, até 15 dias depois (dependendo da disponibilidade do candidato). O contato com o candidato era sempre realizado através do e-mail ou mensagem para o Skype.

Em média fazia três **entrevistas** por dia **com possíveis candidatos**. As entrevistas eram realizadas em inglês, pelo Skype ou telefone. Mas havia dias que não conseguia marcar entrevistas, porque os candidatos que demonstravam interesse em deslocar-se para outro país não eram muitos e frequentemente, embora o seu currículo afirmasse uma fluência em inglês, tal não correspondia à verdade (Florea e Badea, 2013 e Bohnert e Ross, 2010).

No Anexo 5 podemos observar os principais pontos para a realização da entrevista, pontos estes muito importantes para os clientes da CBT. Por exemplo, o interesse em mudar de país, cidade e a disponibilidade do candidato para iniciar o trabalho (Pontos 1 e 2); confirmar se ele estava mesmo interessado numa posição como *customer service* e se concordava com o salário (Pontos 3 e 11). Estes dados são particularmente relevantes pois, muitas vezes e apesar de esclarecermos estes pontos, quando o candidato chegava à entrevista com o nosso cliente, afirmava que não sabia que esta seria a posição, rejeitando a oferta de trabalho. Quando um candidato declinava a oferta, por motivos de alguma “confusão ou má informação” não só potenciava a nossa frustração como, sobretudo, implicava uma diminuição reputacional dos nossos serviços e uma quebra manifesta de confiança por parte do nosso cliente.

Os pontos mais importantes para serem clarificados durante a entrevista (Anexo 5) eram a disponibilidade do candidato para mudar de país ou cidade e para começar a trabalhar; o interesse pelo projeto (na entrevista não se podia dizer o nome da empresa cliente, apenas o projeto para o qual o candidato iria trabalhar como *customer service*, por exemplo; Apple, Microsoft ou Western Union, etc..) ou a disponibilidade para ficar um ano a trabalhar na nova posição (os contratos eram de 12 meses). Para os candidatos extracomunitários, era importante que eles tivessem ou visto de trabalho ou cidadania europeia. A disponibilidade para trabalhar em turnos e 40 horas semanais também era um requisito importante a ser clarificado na entrevista, de modo a evitar qualquer fricção ou confusão no momento da entrevista com o nosso cliente. Apesar de clarificarmos todos estes pontos que poderiam traduzir-se em alguma ambiguidade (Baum e Kabst, 2014), havia sempre candidatos que diziam desconhecer alguns aspetos da oferta de trabalho, principalmente no que dizia respeito ao salário. Tal poderia ser justificado por uma estratégia dos candidatos que frequentemente se deslocavam às entrevistas com a perspetiva assumida de negociar o salário, sendo este totalmente inegociável.

Quando a entrevista corria bem e o entrevistado era um forte candidato para apresentar ao cliente da CBT, eu fazia a **submissão do CV para a base de dados da CBT**. Os principais pontos que eram pedidos no *site* da CBT quando se submetia os CV's eram: a) dados pessoais (nome, BI); b) língua materna e outra; c) e-mail do candidato; d) país de origem; e) nacionalidade; f) idade; g) anexo do CV; g) educação e a h) última experiência profissional. Destes, os que mais interessavam ao cliente da CBT eram a experiência profissional ou educação e – principalmente – a língua falada (inglês B2 – obrigatório – + língua materna), pois todo o processo de formação do entrevistado era feito em inglês.

Quem fazia a **submissão dos CV's ao cliente** era o *Team Leader* da equipa ou a responsável pelo recrutamento para *contact center*. Depois de realizada essa submissão

de CV's ao cliente, este selecionava o perfil que mais lhe agradava e fazia o contato diretamente com o candidato. O processo do candidato prosseguia com o nosso cliente e consistia em três passos: 1) uma entrevista com o Departamento de Recursos Humanos; 2) um teste do nível da língua falada e escrita (por exemplo: inglês e italiano) e um teste sobre o projeto em que o candidato iria trabalhar; e por fim 3) uma última entrevista com o candidato pelo *team manager* do projeto para confirmar se este era um candidato com as competências técnicas necessárias para o projeto.

Quando o cliente entrava em contato com o nosso candidato, recebíamos um e-mail para termos conhecimento da situação e fazer o **acompanhamento do candidato** durante o processo. Este acompanhamento era feito com o objetivo de que este candidato não desistisse, e fosse informado e reforçado do que iria acontecer nos próximos passos (na entrevista também eram clarificados os passos a seguir à submissão do CV ao cliente).

O processo de e-recrutamento não seguia uma linha contínua, podendo realizar-se várias tarefas ao mesmo tempo, tais como: a atração de candidatos, a apresentação da organização e anúncios de vagas *online*, a seleção ou rejeição dos candidatos, e o acompanhamento dos candidatos (Florea e Badea, 2013; Holm, 2012). Verificava-se assim, de fato, uma mudança no desenho do processo de recrutamento gerando mais rapidez e benefícios para a organização (Florea e Badea, 2013; Parry e Tyson 2008).

O processo de e-recrutamento, apesar de ser mais rápido (durava cerca de uma a duas semanas ou até um mês para a entrada do candidato na empresa cliente) do que o recrutamento tradicional (Teoh *et al.*, 2013; Holm, 2012), não era fácil pois estávamos sempre dependentes de que os candidatos dessem resposta à nossa proposta e mostrassem interesse pelas mesmas. O processo era moroso, no sentido em que tinha de selecionar o perfil adequado à oferta de trabalho e esperar que o candidato estivesse interessado e disponível para aquele emprego, naquela altura. Na maioria das vezes o candidato tinha

que mudar de país num curto espaço de tempo (por exemplo: era pedido um candidato francês para se mudar para a Grécia em cerca de quinze dias), o que introduzia perturbações adicionais.

E como salientam alguns autores que refletem sobre as dificuldades do processo de e-recrutamento, grande parte dos CV's que analisava não estavam alinhados com o perfil da empresa (Parry e Tyson; 2008). Isso de certo modo era uma perda de tempo, no entanto a análise destes CV's era um processo obrigatório que tinha de ser feito por mim, a fim de encontrar o perfil ideal entre tantos CV's.

Quando um candidato avançava com o processo, ou seja, era aceite e selecionado, era muito gratificante para nós como recrutadores. Quando submetia um CV ao cliente, esse candidato era quase sempre selecionado para uma entrevista com o cliente. Por vezes, o cliente rejeitava o candidato porque este apresentava um inglês fraco (o que não tinha conseguido detetar na entrevista). Noutros casos, era o candidato que desistia pelo fato de o salário não ser negociável. Noutras situações, ainda, era o candidato que falhava em alguma parte do processo (não demonstrando, por exemplo competências técnicas para a vaga).

Em termos de números de entrevistas realizadas durante o estágio, realizei aproximadamente 75 entrevistas (todas em inglês e pelo Skype). No entanto consegui, apenas, que três candidatos fossem aceites durante o processo mas, mesmo assim, só uma candidata chegou a ocupar a vaga e assinar contrato com o cliente. Um candidato desistiu antes de chegar ao destino (não tendo nem avisado o nosso cliente, nem respondendo mais a qualquer e-mail). A outra candidata chegou a iniciar formação na empresa mas, por razões familiares, foi forçada a abandonar o seu percurso profissional recém-iniciado.

Portanto, quando lidamos com pessoas temos de estar conscientes que os imprevistos acontecem e, apesar de fazermos tudo para que o processo de e-recrutamento seja bem-sucedido, há acontecimentos que escapam ao nosso controlo e temos que aprender a lidar com isso.

3.3. REFLEXÃO SOBRE O CONTRIBUTO DO ESTÁGIO PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

Após três meses de estágio na empresa CB Talents Lisboa, torna-se pertinente fazer um balanço sobre o contributo do estágio para o meu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

A CBT é uma empresa jovem, está em forte expansão, está a angariar cada vez mais clientes, a expandir a sua área de atuação e consequentemente a aumentar as áreas de negócio onde atua. Colaborar com esta organização ao longo do período de estágio, ajudou-me a perceber mais sobre o que realmente é o processo de consultadoria de recursos humanos e os métodos que podemos utilizar para tentar tornar mais rápido e eficiente o e-recrutamento.

O processo de e-recrutamento que desenvolvi na CBT tinha como objetivo pesquisar e recrutar potenciais candidatos que estivessem no ponto de transição da vida universitária para a vida profissional e, por isso, tendencialmente mais disponíveis para fazer novas experiências e aceitar desafios antes de entrarem numa fase mais estabilizada da sua vida. Apesar disso, e tratando-se de processos de recrutamento internacional, que implicam a conjugação de diferentes fatores como o domínio da língua inglesa, a disponibilidade imediata e a predisposição para se deslocar para outros países, não é uma tarefa simples e requer muita resiliência, paciência e flexibilidade.

Durante o estágio pude observar em primeira mão algumas das vantagens e desvantagens, já fortemente referidas na literatura (Cushway B., 2012; Florea e Badea, 2013; Parry e Tyson, 2008), que um processo de recrutamento através da internet acarreta. As vantagens prendem-se essencialmente com a rapidez do processo, o baixo custo que acarreta e a possibilidade de desenvolver e fazer um recrutamento global – que possibilita o contato com candidatos qualificados, em diferentes pontos do mundo. Tive assim oportunidade de realizar entrevistas de recrutamento com candidatos de vários pontos do globo como: Austrália, França, Inglaterra, Espanha, Malta, etc.. de forma rápida e económica.

Naturalmente, a par das vantagens, existem algumas desvantagens. Algumas das que mais impactavam a atividade eram o excesso de candidaturas de pessoas que não possuíam as qualificações necessárias para a função. A questão da necessidade de disponibilidade imediata para iniciar o desempenho de funções era também muitas vezes um fator impeditivo para o avanço do processo de recrutamento. Este era um requisito do cliente da CBT que tinha grande urgência em preencher as vagas necessárias. A dificuldade em encontrar candidatos com o perfil e qualificações necessárias aumentava quando aliada à necessidade de disponibilidade imediata.

De uma forma geral, o processo de recrutamento era complexo e ao longo do estágio tive oportunidade de desenvolver técnicas e estratégias para tentar aumentar a rapidez do processo e usar de alguma criatividade para atrair o candidato certo para o lugar, principalmente para tentar cativar os candidatos para a realização das entrevistas.

Neste processo, a imagem da empresa que conduz o processo de recrutamento é essencial para atrair os candidatos já que muitas vezes antes da entrevista, o candidato visitava o *site* da CBT com o propósito de conhecer melhor a empresa e preparar-se para a entrevista. Como o *site* da CBT está bem organizado, comunica corretamente a mensagem que a CBT quer transmitir e está em constante atualização, a imagem da empresa que é

passada é positiva o que ajudava os candidatos a reterem uma boa imagem da empresa, e sabemos que a imagem que a organização transmite é essencial para atrair os melhores talentos (Williamson Ian O., *et al.*, 2010).

Para transmitir uma boa imagem e ir a procura de candidatos viáveis, a CBT aposta na utilização das redes sociais e das plataformas de emprego, pois a CBT sabe que cada vez mais os candidatos e as empresas utilizam estes meios para procura e divulgação de vagas de emprego (Poba-Nzaou *et al.*, 2016; Melanthiou *et al.*, 2015; Caers e Castelyns, 2010 e Parry e Tyson, 2008). Sendo que, durante o estágio, o LinkedIn e o Indeed foi a rede social e a plataforma de emprego mais utilizada por mim para a procura de candidatos e seleção.

Compreender a esfera profissional através do estágio é muito importante para nós universitários, uma vez que nem sempre a teoria corresponde à prática. É importante por isso procurar aplicar as ferramentas de GRH de modo a que, com alguma técnica e criatividade consigamos alcançar os objetivos propostos. Por exemplo: a divulgação de anúncios atrativos, a partilha de informações sobre a empresa (através dos *sites* e das redes sociais) e sobre o destino do trabalho são fundamentais para atrair e selecionar os melhores candidatos (Allen *et al.*, 2013), a fim de termos sucesso durante o processo de recrutamento.

Quando o processo de recrutamento termina com uma colocação bem-sucedida, a nossa satisfação pessoal e sentimento de realização são enormes. A possibilidade de ajudar um candidato a encontrar uma colocação que, por um lado, corresponde ao que ele procura e, por outro, lhe fornece uma experiência internacional que poderá mudar o curso da sua vida, proporcionam esses sentimentos de satisfação e de realização pessoal. Tive a oportunidade de realizar, ao longo deste estágio, diversas entrevistas onde, mais que uma vez, os candidatos expressaram a sua gratidão pela oportunidade. As práticas com as quais

contatei na CBT vêm, por isso, corroborar com as conclusões de Parry e Tyson (2008), no que diz respeito ao uso do recrutamento *online*, com sucesso, tanto pelas grandes empresas, quanto pelas médias e pequenas empresas.

Ao longo do estágio tive ainda a oportunidade de observar que o processo de e-recrutamento, de fato, não é feito de forma sequencial – atração, triagem e contato (Holm, 2012), antes envolvendo forte presença de simultaneidade. Durante o estágio, realizei por diversas vezes essas tarefas em paralelo. Para Holm (2012), essa mudança altera o processo de GRH, gerando mais rapidez e maiores benefícios para a empresa e para os seus clientes. No entanto, e apesar dos benefícios, é importante que esta questão seja acautelada pelos recrutadores, de modo que, ao alterar-se o fluxo sequencial do processo, o recrutamento em si não seja prejudicado.

4. CONCLUSÃO: LIMITAÇÕES E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente relatório teve como objetivo descrever de forma sistemática e resumida as atividades que tive oportunidade de desenvolver ao longo do meu estágio na CBT. A minha primeira conclusão é que a realização deste estágio colocou à prova os meus conhecimentos em GRH e fez-me evoluir tanto a nível técnico, como a nível comportamental.

Um dos pontos positivos que sublinho no processo de aprendizagem é o facto de ter tido a oportunidade de colaborar com a empresa como *Global Recruiter* de forma autónoma e desta forma ter podido desenvolver os conhecimentos adquiridos no mestrado de GRH e absorver novos conhecimentos durante o estágio.

Na minha pesquisa para encontrar e/ou atrair os melhores talentos para a organização e para o sucesso desta, as redes sociais (LinkedIn e Facebook) e as plataformas de emprego (Learn4Good, Indeed e Eures) foram essenciais, durante o estágio, para a consecução das atividades desenvolvidas. Hoje em dia, milhares de pessoas utilizam as redes sociais e as plataformas de emprego *online* na sua procura ativa de trabalho. Desta forma, estas plataformas e redes sociais tornam-se fundamentais não só para os potenciais candidatos que procuram uma colocação, mas também para as empresas de recrutamento como a CBT.

Por este motivo, a CBT aposta fortemente na utilização destas ferramentas para o trabalho e tem como objetivo “inovar a forma de recrutar, ou seja, conseguir recrutar qualquer pessoa em qualquer ponto do Globo para trabalhar em qualquer país”. Isto torna-se possível hoje graças aos avanços tecnológicos, desenvolvimento e aumento do alcance da internet, e das formas de acesso às redes nos mais diversos dispositivos móveis, que tornam a possibilidade de recrutar, sem ter que fazer deslocações ou ter gastos muito elevados, uma realidade.

O processo de e-recrutamento é desta forma, e pelas razões apontadas, um processo mais rápido, económico e eficaz que o método tradicional. Não é no entanto isento de desafios e, de acordo com a minha experiência, a maior dificuldade está na oferta de trabalho que apresentamos aos candidatos (principalmente a questão da retribuição salarial). Para ultrapassar ou contornar essa questão temos que utilizar algum “marketing” que permita que os candidatos olhem para a remuneração oferecida (que para muitos candidatos era baixa) como sendo mais atrativa. Outro desafio que encontrei durante o estágio foi a constante desistência dos candidatos recrutados, pois mesmo que o processo fosse bem-sucedido, o sucesso da colocação ficava dependente do candidato chegar ao país de destino para trabalhar. Muitas vezes acontecia o candidato não se apresentar ao cliente e

não dar nenhuma explicação ou justificção. Outras vezes, fatores extrínsecos (acidente, doença) ao candidato levavam à sua desistência.

Na reflexão que faço após a conclusão do estágio, penso que uma das maiores limitações que senti durante o estágio foi não conseguir ser mais criativa durante as entrevistas. Por exemplo, quando eu apresentava o salário, ou a oferta de trabalho (*call center*), muitas vezes o candidato não queria ouvir mais nada e eu dificilmente conseguia dar a volta à situação. Do meu ponto de vista, creio que para aumentar o retorno para a organização, era importante que a CBT fornecesse mais formação na forma de utilização das bases de dados e redes sociais e na definição dos critérios de pesquisa, para encontrar o perfil mais adequado e com maior probabilidade de sucesso no processo de e-recrutamento. Creio que mais ações de formação sobre como fazer as entrevistas e mais partilha de informações entre os vários recrutadores seriam igualmente importantes na hora de fazer o “marketing” da oferta de trabalho.

Concluo que a mudança do desenho do recrutamento afeta de maneira bastante significativa a própria Gestão dos Recursos Humanos. O recrutador acaba por ter de lidar com diferentes desafios referentes às novas formas de recrutamento, como sejam por exemplo a questão da legalidade do acesso às redes sociais para fazer a pesquisa e triagem dos candidatos – será que o recrutador está a discriminar quando faz isso? Talvez fosse importante desenvolver, por exemplo, um manual de como proceder ao longo de cada uma das fases do recrutamento pela internet. Estas questões são bastante pertinentes e poderiam ser exploradas no futuro pela própria CBT uma vez que a maior parte dos processos de recrutamento que esta faz para os seus clientes engloba esse tipo de temas. Creio que seria importante demonstrar aos candidatos a preocupação que a CBT tem em desenvolver processos de e-recrutamento transparentes, sem criar ao longo do processo

quaisquer desigualdades ou discriminação entre os diferentes candidatos e uniformizando a ação dos *Global Recruiters*.

5. BIBLIOGRAFIA

- Allen David G., Jonathan E. Biggane, Mitzi Pitts, Robert Otondo e James Van Scotter (2013). “Reactions to Recruitment Web Sites: Visual and Verbal Attention, Attraction, and Intentions to Pursue Employment”. *Journal of Business & Psychology*, Vol. 28, Pp. 263–285.
- Baum, Mattias e Rüdiger Kabst (2014). “The Effectiveness of recruitment Advertisements and Recruitment Websites: indirect and interactive effects on applicant”. *Human Resource Management*, Vol. 53, No. 3, Pp. 353–378.
- Benton, Richard A., Steve McDonald, Anna Manzoni e David F. Warner (2015). “The Recruitment Paradox: Network Recruitment, Structural Position, and East German Market Transition”. *Social Forces*, Vol. 93, No. 3, Pp. 905–932.
- Bohnert, Daniel e William H. Ross (2010). “The influence of social networking web sites on the evaluation of job candidates”. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, Vol.13, No. 3, Pp. 341–347.
- Brahmana, Ritzky Karina e Rayenda Brahmana (2013). “What Factors Drive Job Seekers Attitude in Using E-Recruitment”? *The South East Asian journal of Management*, Vol.7, No.2, Pp. 123–134.
- Brown, Victoria R. e Daly Vaughn (2011). “The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, Pp. 219–225.

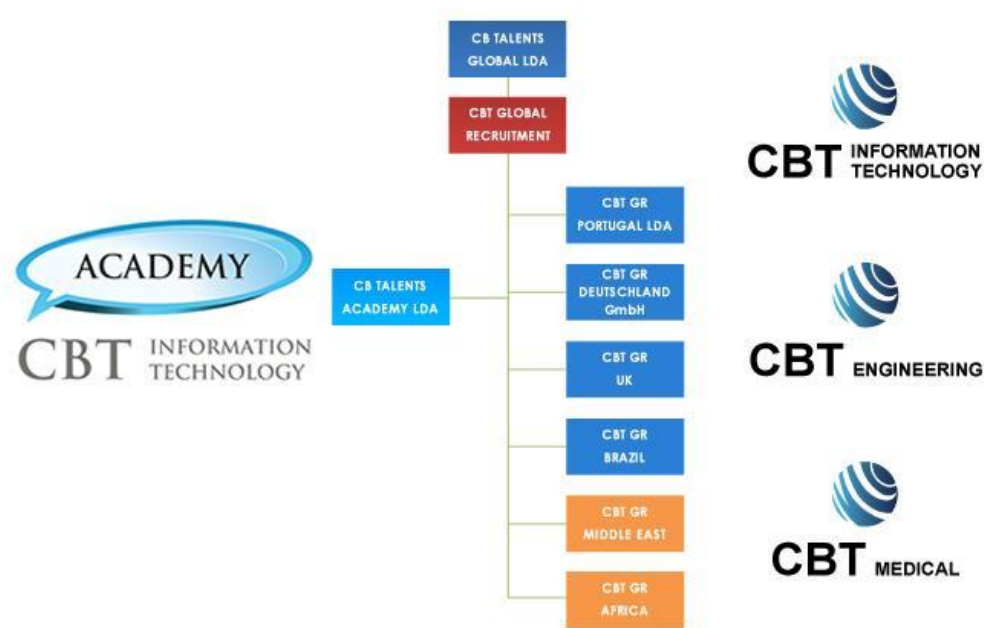
- Chiavenato, Idalberto (1992). “Gerenciando Pessoas. O passo decisivo para a Administração Participativa”. 1ª Edição: Editora Makron Books, São Paulo.
- Caers, Ralf e Vanessa Castelyns (2010). “LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures”. *Social Science Computer Review* 000(00) Pp. 1–12.
- Cushway B. (2012). “The employer’s handbook”, 9th Edition, Kogan Page Ltd., UK.
- D’Ávila, G. Cunha, Helder Pontes Régis e Lúcia Maria Barbosa de Oliveira (2010). “Redes Sociais e Indicações para Processos de Recrutamento e Seleção: uma Análise pela Perspectiva dos Candidatos”. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol. 10, No. 1, Pp. 65–80.
- Davison, H. Kristl, Catherine C. Maraist, R. H. Hamilton e Mark N. Bing (2012). “To screen or not to screen? Using the Internet for selection decisions”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.24, No.1, Pp. 1–21.
- El Ouiridi, Mariam, Ivana Pais, Jesse Segers e Asma El Ouiridi (2016). “The relationship between recruiter characteristics and applicant assessment on social media”. *Computers in Human Behavior*, Vol. 62, Pp. 415–422.
- Florea, Nicoleta Valentina e Mihaela Badea (2013). “Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations”. *Proceedings of the European Conference on Information Management*, Pp. 344-352.
- Gomes, Jorge F., Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso e Carlos Alves Marques (2008). “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”, 1ª Edição: Edições Sílabo, Lisboa.

- Holm, Anna B. (2012). “E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management”. *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 26, No.3, Pp. 241-259.
- Machado, Artur da Rocha e Miguel Nuno Portugal (2013). “Seleção e Recrutamento de Pessoas”, 1ª Edição: Escolar Editora, Lisboa.
- Machado, Artur da Rocha, Dina Maria Rocha Machado e Miguel Nuno Portugal (2014). “Organizações: Introdução à Gestão de Desenvolvimento das Pessoas”. 1ª Edição: Escolar Editora, Lisboa.
- Melanthiou, Yioula, Fotis Pavlou e Eleni Constantinou (2015). “The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool”. *Journal of Transnational Management*, Vol. 20, No.1, Pp. 31–49.
- Parry, Emma e Shaun Tyson (2008). “An analysis of the use and success of *online* recruitment methods in the UK”. *Human Resource Management Journal*, Vol 18, No 3, Pp. 257–274.
- Poba-Nzaou, Placide, Nathalie Lemieuxa, Daniel Beaupré e Sylvestre Uwizeyemungu (2016). “Critical challenges associated with the adoption of social media: A Delphi of a panel of Canadian human resources managers”. *Journal of Business Research*, Vol 69, Pp. 4011– 4019.
- Roulin, Nicolas (2014). “The Influence of Employers’ Use of Social Networking Websites in Selection, Online Self-promotion, and Personality on the Likelihood of Faux Pas Postings”. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.22, No.1, Pp. 81-86.

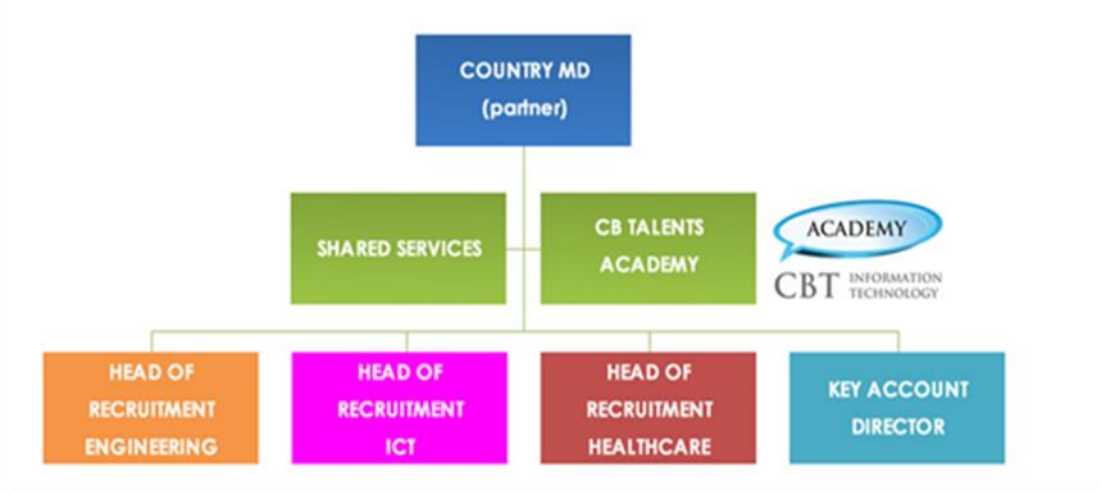
- Sousa, Maria José, Teresa Duarte, Pedro Gomes Sanches e Jorge Gomes (2006). “Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas”. 1ª Edição: Editora Lidel, Lisboa.
- Teoh, Wendy Ming–Yen; Sy–Cha Tan e Siong Choy Chong (2013). “Factors Influencing Perceptions of University”. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 1, Pp. 123–142.
- Williamson, Ian O., James E. King Jr., David Lepak e Archana Sarma (2010). “Firm Reputation, Recruitment web sites, and Attracting Applicants”. *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 4, Pp. 669– 687.

6. ANEXOS

6.1. ANEXO 1 – CROSS BORDER TALENTS GROUP



6.2. ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DA CBT GLOBAL



6.3. ANEXO 3 – VALORES DA CBT

Na CB Talents todos os colaboradores cumprem no seu dia-a-dia os valores que são inerentes à organização, nomeadamente:

- **Humanização:** é uma empresa que depende e está ligada às pessoas. Constrói relações sólidas e genuínas, envolvendo os seus talentos, clientes e parceiros.
- **Inovação:** A empresa dedica-se a uma inovação constante e esforça-se por representar um grupo com uma postura criativa e positiva do qual se podem esperar soluções tecnicamente avançadas e tecnologias direcionadas para o futuro.
- **Sustentabilidade:** A CBT está fortemente comprometida com uma abordagem consciente em todos os processos e com práticas de negócio sustentáveis, transversais a toda a organização.

6.4. ANEXO 4 – ANÚNCIO DE EMPREGO

Your role will be:

- To respond and record consumer enquiries/questions raised through free phone lines for customers.
- To maintain accurate data input of consumer enquiries, questions and feedback on the customer services database.
- To ensure client complaints are dealt with and logged in line with the company's complaints escalation policy.
- To provide a high level of customer service to clients at all times.
- To ensure all support calls and (when applicable) emails are answered and resolved within the agreed SLAs and logged appropriately.
- To work effectively as part of a team, developing effective and supportive relationships with colleagues.
- To troubleshoot through the use of open questions, support documents and system training.
- To have a sound knowledge of all products and services, understanding their use and functionality.
- To be able to offer recommendations to common problems or frequently asked questions.

The conditions are according to the following requirements:

Native level of French + English B2.

You will have the following benefits:

Travel Expenses: Paid by our client;

Accommodation: Our client offer the first 15 days of stay in Hotel, during this time will have a company looking for accommodation according to your expectations. The company also offers Greek lessons, free Real Estate Agency fee & other Benefits.

Gross Monthly Potential: 1.100,00 more bonuses of performance 0 – 200€

Job Type: Full-time – 08:00 – 24:00 in shifts 8 hours per day/5 days per week working hours based on client's needs. Initial Contract: 12 months

If you are interested or if you know anyone interested in this offer, please refer us.

6.5. ANEXO 5 – GUIÃO PARA ENTREVISTA

Important points to clarify in the preselection conversation:

1. Interest to work and live in Lisbon, Portugal
2. The earliest availability to start in Lisbon (date);
3. Interest for a position in customer service / call center;
4. Interest for the proposed project / the proposed projects;
5. Availability for 40h / week
6. Availability of flexible work schedules and eventually rotating weekend work (depending on the project);
7. Medium-term plans for the future (how long has the candidate intend to stay in Lisbon)> at least 1 year!;
8. Work permit for Portugal (EU – citizens);
9. Minimum age of 18 years;
10. At least completion of the 9th degree – For some projects 12th degree (high school diploma/ completed apprenticeship)

Important points to clarify before the follow-up call with (the client) occurs:

11. Acceptance of the presented offer/ presented salary simulation
12. Completion of the Online – test.